

Forsikring om 10 år

Thursdays perspektiver på, hvordan forsikringsselskaber skal servicere deres kunder i fremtidens forsikringsmarked

November 2025

thursday

Thursday Consulting	3
Fremtidens kunde	4
De største trends	7
Et blik ud i fremtiden	10
Fremtidens kritiske processer	14

Vi er stolte af tilliden, som vi har opbygget hos vores kunder og samarbejdspartnere

thursday



7 Sektorer
130+ Kunder

250+
succesfulde projekter

Dyb faglighed i den
finansielle sektor

40+
Medarbejdere

35%
Kvinder

DKK m40+
Årlig Omsætning



WOMEN IN TECH DK
Inspiring Diversity

Vi donerer årligt til to vigtige samfundssager. De seneste år har vi støttet Autismeforeningen og Women In Tech, hvor vi løbende styrker samarbejdet.

DIVERSITETS
LØFTET

Vi har tilsluttet os Dansk Industris Diversitetsløfte for at styrke diversiteten i Thursday som led i vores ambition om en mere inkluderende arbejdsplads.

EQUALIS

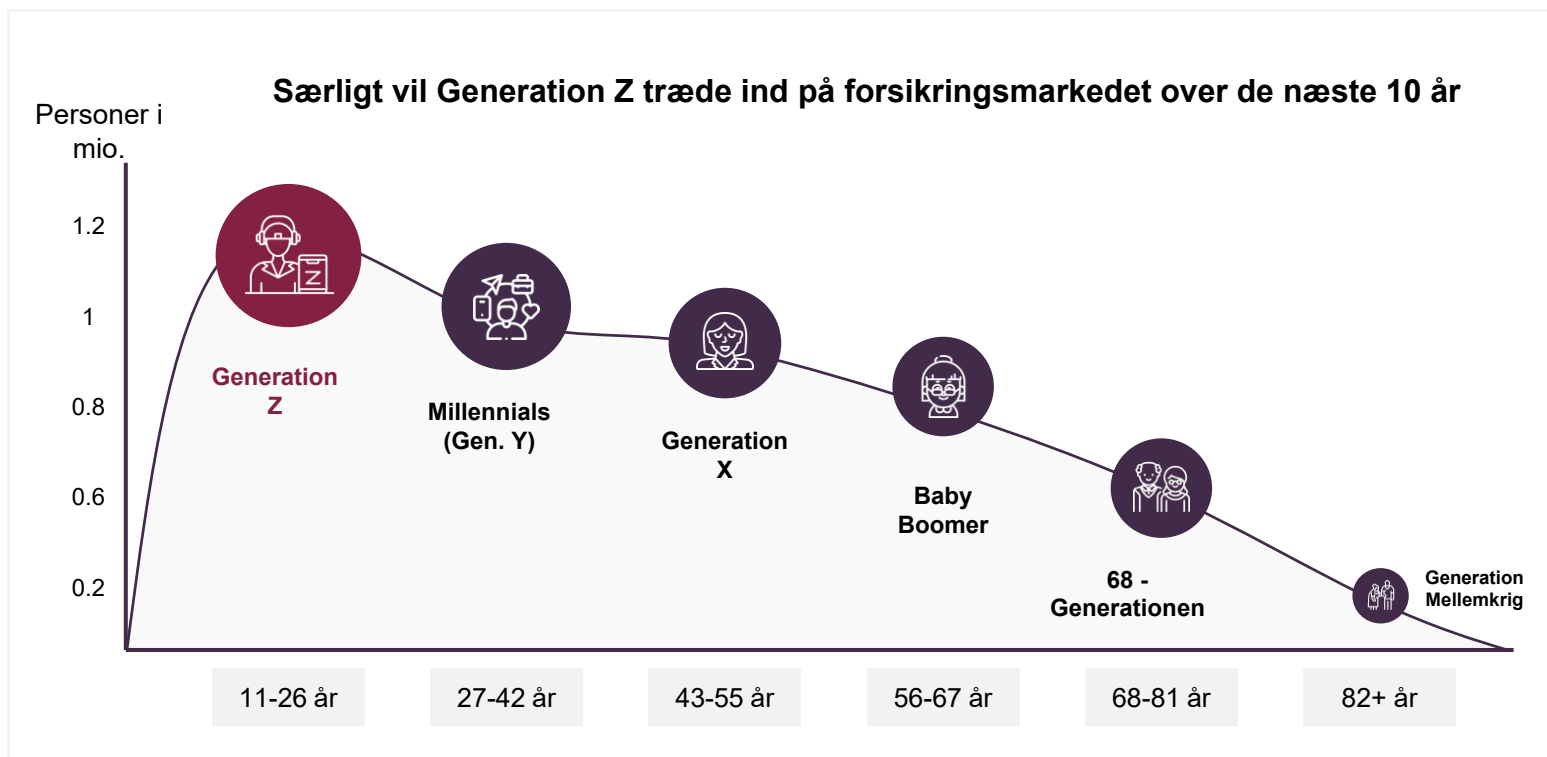
Vi har indgået et partnerskab med den uafhængige tænketank EQUALIS for at indgå i deres arbejde med ligestilling og kønsdiversitet og fremme videndeling.

Fremtidens kunde

Den følgende sektion belyser, hvordan et markant generationsskifte og nye livsstile ændrer kundernes forventninger til forsikring.

De kommende 10 år bliver især præget af nye generationer med unge mennesker, som har forskellige behov, krav og forventninger

thursday



Generation Z

Opvokset i en **fuldt digital** verden og er mest trygge ved at begå sig digitalt

Fokuseret på **bæredygtighed og ansvarlighed**

Værdsætter **fleksible løsninger** der følger deres behov

Købsbeslutninger påvirkes af de **sociale medier** og er drevet af **formål**

Forventer **nytænkning og innovation** fra virksomhederne

Søger **kortsigtede løsninger** og har en **høj grad af mobilitet**

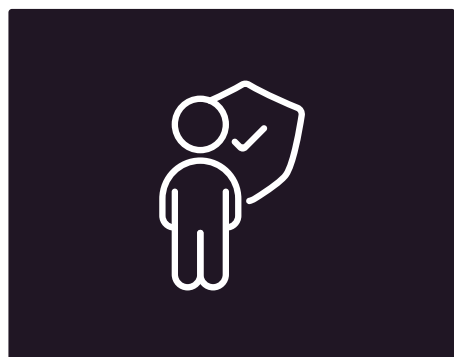
Kunderne kan inddeles i fem segmenter fra tryghedssøgende til ubekymret

... og der sker virkelig noget spændende hos de unge

thursday



- Segmentet for unge under 30 år fordeler sig markant anderledes end resten af befolkningen - sammenlagt 68% mod 36% i yderpunkterne.
- Kundesegmentet i fremtiden er U-formet, hvor de tre segmenter i midten udgør 32% af unge - kun 1/3 af den fremtidige kundegruppe.



Den Tryghedssøgende

30%

18%

Behov for sparring



Den Traditionelle

12%

30%

Personlig kontakt værdsættes



Den Selvkørende

12%

16%

Altid orienteret og på forkant



Den Tilbageholdende

8%

18%

Tager ikke chancer



Den Ubekymrede

38%

18%

Lever i nuet

De største trends

Den følgende sektion belyser de vigtigste strukturelle kræfter, der former forsikringsbranchen.

Forsikring vil fortsat være et lavinteresse produkt, men en række forhold vil danne nye forventninger og stille store krav til forsikringsselskaberne

thursday

1

Markedsstruktur & Konkurrencesituation

Konsolidering og nye digitale aktører skærper konkurrencen og udfordrer de eksisterende spillere.



2

Fremtidig kundegruppe

Den digitale generation forventer selvbetjening, personalisering og værdiskabende løsninger.



3

Regulering & Compliance

Strengere krav til data, åbenhed og finansiel stabilitet øger det regulatoriske pres på branchen.



4

Klimaforandringer & Bæredygtighed

Mere volatilitet og voksende ESG-krav tvinger selskaber til nye modeller og højere transparens.



5

Økosystem & Samarbejde

Forsikring bliver en del af et bredere økosystem, hvor værdikæden fragmenteres og partnerskaber øges.



6

Cybertrusler & Sikkerhed

Tiltagende cybertrusler og digital sårbarhed kræver skærpede sikkerhedstiltag og efterlevelse af DORA.



7

Kunstig intelligens (AI)

AI bliver en central drivkraft for effektivisering, bedre kundeoplevelser og nye kommunikationsformer.



8

Teknologi & Digitalisering

Digitale værktøjer skaber muligheder for nytænkning i processer, personaliserede løsninger og risikostyring.



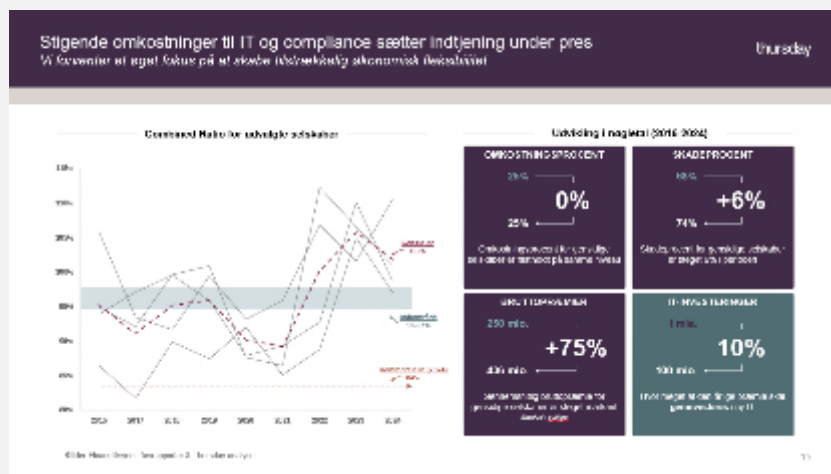
Stigende omkostninger og nye aktører på markedet presser indtjeningen og driver øget fokus på samarbejde, hvilket åbner nye muligheder og markeder

thursday

Rapport

Thursdays *Forsikring om 10 år* rapport undersøger udviklingen i relevante nøgletal for gensidige og kommercielle forsikringsselskaber.

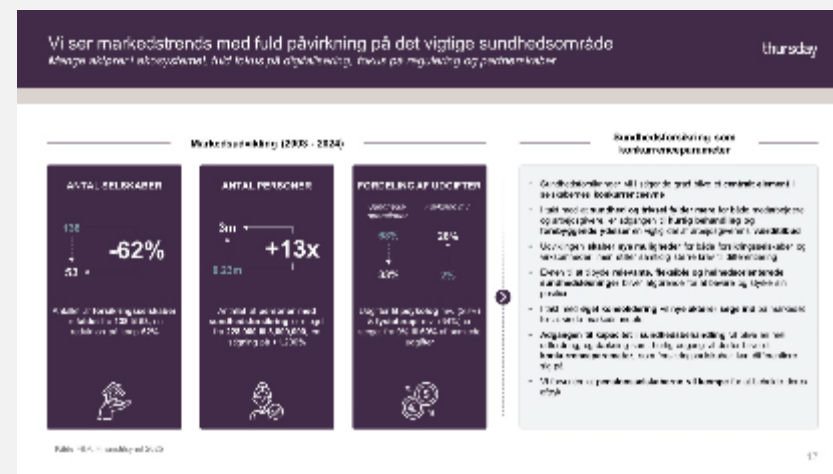
Økonomisk udvikling



Omkostninger til IT stiger og påvirker det økonomiske råderum for forsikringsselskaber, som oplever et øget behov for IT investeringer.

- Effektivisering af drift er essentiel for at holde omkostninger nede
- Gensidige forsikringsselskaber udfordres af stigende Combined Ratio
- Kommercielle forsikringsselskaber opruster i kampen om kunderne
- Konkurrencen skærpes og tvinger selskaberne til streng prioritering

Fokus på sundhedssikring



Sundhedsområdet påvirkes af nye markedstrends, der ændrer forventninger og konkurrencesituation.

- Markedet bevæger sig i højere grad mod forebyggende indsatser
- Sundhed bliver et vigtigere konkurrenceparameter
- Nye og flere aktører bevæger sig ind på markedet
- Kampen om adgang til kapacitet og samarbejdspartnere skærpes



Økonomi & Sundhed

Et blik ud i fremtiden

Den følgende sektion belyser, hvordan trends og nye kundekrav konkret påvirker værdikæden på tværs af nøgleprocesser.

Forsikringsøkosystemet bevæger sig fra isolerede relationer mod åbne, datadrevne netværk hvor flere kan deltage helt eller delvist i værdiskabelsen

thursday



- Fra klassiske relationer til et bredt netværk af partnere med deling af data, services og ansvar for kundens tryghed og forebyggelse
- Omkostninger til compliance stiger fortsat, mens regulering og sikkerhed vil fortsat være af stor vigtighed

Eksisterende



Servicepartnere

Sundhedsudbydere
Taksatorer, rådgivere
Værksteder, håndværkere



Distribution & kanaler

Egne rådgivere
Partnere, fagforeninger
Medlemsorganisationer



Regulering & branche

Myndigheder
Brancheforeninger
Finansiell regulering

Fremtidige



Teknologi & data

API partnere
AI leverandører
IoT platforme



Forebyggelse & livsstil

Mobilitet, klima
Sundhedsteknologi
Bolig- og energiløsninger



Finansielle partnere

Banker
Pensionsselskaber
Investeringsplatforme

Værdikæden i forsikring digitaliseres med stigende hastighed og kritiske processer bevæger sig fra automatisering til hyperautomatisering

thursday



- Helt afgørende for at kunne træffe de rigtige valg er etableringen af et målbillede for den digitale transformation.
- Vejen til hyperautomatisering går på tværs af værdikæden og kan gradvist implementeres i organisationen for at sikre tilpasning, forankring og effekt løbende.



Automatisering af opgaver

- Regler
- RPA



Hændelsesbehandling

- API og datastreams
- Adaptive arkitekturer



Procesautomatisering

- Arbejdsflows
- Processtyring



Samtale og kundeinteraktion

- Digital kundedialog
- Virtuelle assistenter
- Stemmestyrede grænseflader



Forretningsdrift

- Digital drift
- Realtidsindsigt og beslutningsunderstøttelse



Beslutningsautomatisering

- AI, Machine Learning
- Prædiktive analyser
- Kontinuerlig procesoptimering



Hyperautomatisering kombinerer data, processer og mennesker, som skaber grundlaget for næste niveau af effektivitet

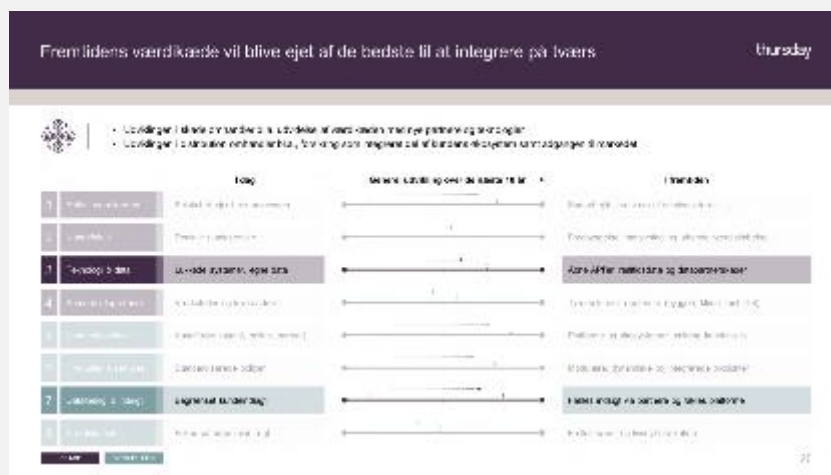
Rapport



Økosystem & Samarbejde

Fremtidens økosystem og nye samarbejdsmodeller forventes at få stigende betydning i de kommende år. Rapporten udforsker disse tendenser, og hvordan selskaberne kan navigere i et marked under forandring.

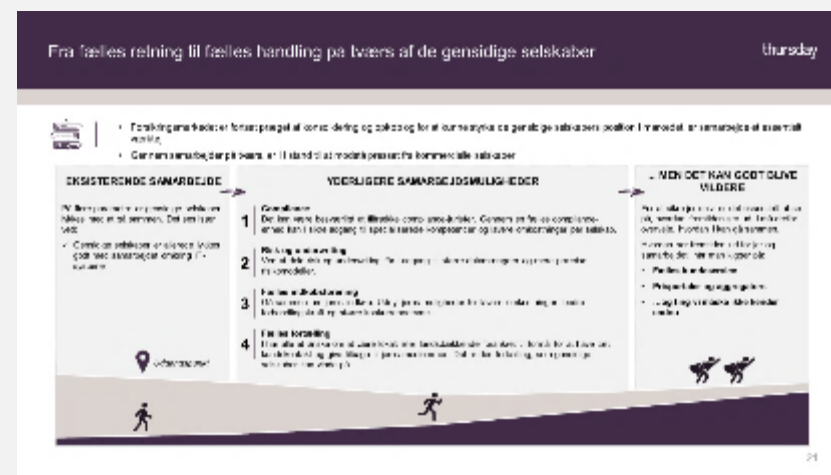
Fremtidens økosystem



Økosystemet udvides og bevæger sig gradvist mod mere integration, datadeling og nye teknologiske muligheder.

- Flere kritiske driftsprocesser kan digitaliseres og effektiviseres
- Flere aktører i økosystemet fører til kamp om adgang til kunden
- Datadeling og -partnerskaber styrker kundeindsigt og effektivitet

Fremtidens samarbejde



Markedet stiller større krav til samarbejde på tværs af økosystemet, hvor kapaciteter udnyttes mere effektivt.

- Konsolidering og rivalisering skaber nye muligheder for samarbejde
- Deling af risiko og underwriting kan skabe et bedre datagrundlag
- Fælles indkøb kan styrke mindre selskabers omkostningseffektivitet
- Fokus på en fælles fortælling giver mulighed for differentiering

Fremtidens kritiske processer

I den følgende sektion giver Thursday sit bud på, hvordan relevante markedstrends påvirker tre kritiske processer i skadeforsikring.



Salg & Distribution



Fuldt digitale forsikrings-selskaber vil være en del af konkurrentlandskabet



- Vi forudser fuldt digitale forsikringsselskaber vil udfordre de etablerede selskaber med nye forretningsmodeller rettet mod Millennials og Generation Z
- Erfaringen fra andre markeder viser, at digitale selskaber hurtigt kan etablere stærke brands og tillid hos den digitale generation
- Vil udfordre de etablerede selskabers forretningsmodeller og vækstmuligheder



Forsikringsproduktet bliver modulbaseret med øget fokus på personaliseret pris og service



- Vi forudser, at forsikringsprodukter bliver mere simple for at understøtte bedre kundeoplevelser og digitalisering
- Fokus vil flytte sig mod personaliseret prissætning og service, hvor kunder i højere grad kun betaler for den risiko, der er relevant for dem individuelt
- Data vil i højere grad blive brugt til at levere personligt tilpassede købsprocesser



Økosystem vil vokse og give færre direkte kunderelationer for selskaberne



- Vi forudser, at forsikringsselskaber i stigende grad vil blive en del af større økosystemer, hvor partnere, insurtech-virksomheder, agenturer og mæglere, gennem øget anvendelse af teknologi, overtager en større del af kundeinteraktionerne og -relationerne
- Selskaberne vil i stigende grad skal tilpasse sig en rolle, hvor de fungerer som risikobærere, og med chance for konkurrence fra udenlandske risikobærere



Der vil være hårdere konkurrence om distributionskanalerne



- Vi forudser intens konkurrence om partnerskaber for at tilbyde embedded og bulked forsikring, og et ubalanceret magtforhold mellem forsikringsselskaber og partnere
- Det vil føre til kortere partnerskaber, hvor forsikringsselskabet udskiftes hvis bedre betingelser og ydelser tilbydes. De succesfulde vil være de agile, der hurtigt vil kunne etablere digitale løsninger og kunderejser



Skadehåndtering



Skadeforebyggelse vil blive en integreret del af forretningsmodellen



- Vi forudser at skadeforebyggelse vil blive drevet af teknologi og data, som giver nye muligheder for at facilitere forebyggelse og monitorere risiko realtid
- Dette vil medvirke til at flytte forsikringsselskaber fra at være en produktorienteret virksomhed til en servicevirksomhed



Skadebehandling bliver fuldautomatiseret og effektiviseret gennem teknologi anvendelse



- Vi forudser at effektiviseringspres vil føre til fuldautomatiseret processer med behandlingstid på minutter fremfor dage, gennem anvendelse af teknologi, data og AI
- Den personlig kontakt og service overgår i højere grad til tredjeparter, og skadeprocessen bliver en administrativ proces, hvor skadebehandlere alene vil få en rolle i komplekse sager med AI som beslutningsstøtte



Skadehåndtering vil fokusere på tilgængelighed og hastighed, døgnet rundt



- Vi forudser at kunderne vil forvente øjeblikkelig hjælp og svar i skadesituationer, og selskaber vil skulle tilbyde personaliseret selvbetjening online, forsat understøttet af empati og support, når kunden har brug for det
- Kommunikation vil på sigt ske gennem kundens personlige AI assistent, der vil facilitere dialogen med forsikringsselskabets AI interfaces

Kunderejse

Skadehåndtering spiller en stor rolle i forsikringstagerens opfattelse af forsikringsselskabet. Thursday forventer forandring på dette område med bl.a. fokus på at optimere både forebyggelse og selvbetjeningsmuligheder, samt anvendelsen af AI til at effektivisere og omkostningsreducere.

Skadebehandling i dag



I dag er kunderejsen i forsikring præget af:

- Begrænset interaktion med kunden eller status
- Callcenter eller generisk formularer online
- Manual behandling
- Generisk kommunikation
- Slipper kunden

Skadebehandling om 10 år



Fremtidens kunderejse kommer til at være præget af:

- Mere digital interaktion med bl.a. AI
- Automatiske behandlinger og STP
- Personaliseret kommunikation
- Højere anvendelse af data
- Personlig opfølgning



Skadehåndtering
Nu vs.
Om 10 år



Underwriting & Risk Management



Underwriting vil bevæge sig mod dynamisk og realtids-baseret prissætning



- Vi forudser, at underwriting-modeller i stigende grad vil baseres på dynamisk prissætning, hvor realtidsdata spiller en central rolle.
- I stedet for at fastsætte præmier ud fra traditionelle, statiske faktorer som skadehistorik, vil disse modeller tilpasse sig løbende ændringer i adfærd og risiko.



Datadrevet underwriting vil blive et mere væsentligt konkurrenceparameter



- Vi forventer, at den afgørende konkurrenceparameter, i takt med en øget simplificering af produkter, vil være, hvem der mest effektivt kan udnytte data og AI til at udvikle stærke predictive analytics kompetencer i underwriting, og styrke evnen til præcist at vurdere den konkrete risiko og automatisere den.



Partnerskaber med insurtech og leverandører af data bliver en kapabilitet



- Vi forventer, at en afgørende kapabilitet i underwriting bliver evnen til at samarbejde med insurtech og dataleverandører, samt agiliteten til at integrere disse i underwriting-processerne.
- Dette er særlig vigtig for de mindre selskaber, som ikke selv har kapabiliteterne til at udvikle løsninger selv.



Klimaforandringer vil drive fokus på detaljerede risikoanalyser



- Særligt klimaforandringer vil medføre mere detaljeret risikoanalyser som følge af flere major events og potentielt udfordre forsikringsmodellen.
- Det vil muliggøres med øget data tilgængelighed og teknologi.

De tre kritiske processer eksemplificeres ved udvalgte cases, som uddybes i den fulde rapport *Forsikring om 10 år*

thursday



- Thursday har udvalgt en række nordiske og internationale cases, der illustrerer de stærkeste trends inden for de tre kritiske processer.
- Cases viser, hvordan nye aktører og teknologier påvirker markedet, og hvordan disse udviklinger forventes at accelerere de kommende år.

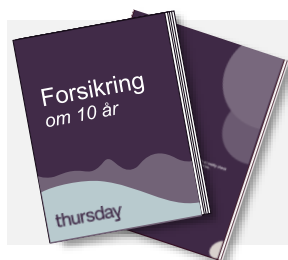
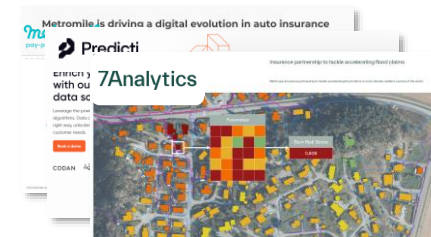
Salg & Distribution



Skadehåndtering



Underwriting & Risk Management



Du kan læse mere i den fulde rapport ved at kontakte CCO Mads Wijngaard på Mads.Wijngaard@Thursday.Consulting
Her finder du detaljerede analyser, modeller og Thursdays vurdering af, hvordan branchen udvikler sig de næste 10 år.

Kontakt os

Hvis du ønsker at høre mere om Thursdays perspektiver på forsikringsbranchen de næste 10 år.



Mads Brønden Wijngaard
CCO og Partner
Thursday Consulting

M: +45 24 82 03 06

E: Mads.Wijngaard@Thursday.Consulting

thursday

Denne publikation er udarbejdet alene som en generel orientering om forhold, som måtte være af interesse, og gør det ikke ud for professionel rådgivning. Du bør ikke disponere på baggrund af de oplysninger, der er indeholdt i denne publikation, uden at indhente specifik professionel rådgivning.

Vi afgiver ingen erklæringer eller garantier (udtrykkeligt eller underforstået) hvad angår nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der findes i publikationen, og, i det omfang loven tillader, accepterer eller påtager Thursday Consulting P/S, dets aktionærer, medarbejdere og repræsentanter sig ikke nogen forpligtelse, ansvar eller agtpågivenhedspligt for eventuelle konsekvenser, som følger af, at du eller andre handler eller undlader at handle i tillid til de oplysninger, der findes i publikationen, eller for eventuelle beslutninger truffet på baggrund af publikationen.